

Diversiteit op de werkvloer



Het groeiende aandeel van mensen die hun wortels oorspronkelijk elders hebben, betekent voor de zorgsector een dubbele kans. Zij vormen ten eerste een potentieel als werknemer in een markt waar het aanbod aan werknemers krimpt. Minstens zo belangrijk is dat zij kunnen bijdragen aan een cultureel diversere samenstelling van het personeelsbestand. Dat is van groot belang voor de kwaliteit van de zorg. Divers samengestelde teams zijn beter toegerust om de groeiende variëteit aan zorgvragen te begrijpen en te honoreren.



Met veel moeite nieuwe collega's werven die een 'andere' culturele achtergrond hebben, of op een andere manier in de minderheid zijn, en het overgrote deel binnen no time weer zien vertrekken. Het is een veelgehoord knelpunt van organisaties die streven naar diversiteit in hun personeelsbestand.

De hele organisatie moet er klaar voor zijn

Het is de ervaring van Elan, van Salus Gellria en bijvoorbeeld ook van 'proeftuinprojecten' in verschillende regio's: bij het laten instromen van personeel met een andere culturele achtergrond, is het belangrijk dat de ontvangende organisaties er klaar voor zijn. Het vraagt van instellingen dat ze bereid zijn om diversiteitsbeleid te ontwikkelen en te werken aan een cultuursensitief klimaat. Wat is voor ons de toegevoegde waarde van een divers samengesteld team? Wat is ons perspectief en via welke stappen gaan we concrete ambities verwezenlijken? Dat zijn vragen die vooraf gaan aan het vaststellen van de beoogde instroom.

Diversiteitsbeleid kan passen in een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar daarnaast is welbegrepen eigenbelang eveneens een prima stimulans. Het eigenbelang van zorgondernemers ligt niet alleen in het op peil houden van het personeelsbestand, maar tevens in de kwaliteit van de dienstverlening. Het aandeel in de bevolking van mensen met een migratieachtergrond begint een factor van betekenis te worden. Zo voorzien de prognoses een verdubbeling van het aantal oudere migranten. Zorgpersoneel is er natuurlijk al wel aan gewend om met mensen van divers pluimage om te gaan; cliënten wonen in krachtwijken en villawijken. Maar andere culturele gebruiken en gewoonten van cliënten vragen soms net even een andere aanpak. In de manier van schoonmaken, in de manier van verzorgen, in bepaalde rituelen en gebruiken, in de omgang met soms veel en vaak aanwezige familie en mantelzorgers. In het achterhalen van de vraag achter de vraag en in het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen. Taal en cultuur spelen zeker in de zorg aan ouderen een rol. Hoe ouder mensen worden, hoe meer zij zich (weer) verbinden met hun culturele waarden. En soms keren ze terug naar hun moedertaal en 'vergeten' ze hun



o Foto's: Ronald Puma

tweede taal; vooral bij mensen die beginnen te dementeren speelt dat. Daarom hechten ouderen migranten er zoveel waarde aan, dat degene die zorg verleent de cultuur begrijpt en liefst ook de moedertaal spreekt. Welbegrepen eigenbelang van zorginstellingen kan ook liggen in de concurrentieverhoudingen op de markt. Zorgondernemingen die personeel in dienst hebben dat minimaal twee talen spreekt, schieten als paddestoelen uit de grond en hebben een streepje voor bij cliënten met een migratie-achtergrond. Dat diversiteitsbeleid rendement oplevert is een niet te onderschatten factor voor het draagvlak en de drive binnen een organisatie om er werk van te maken. Een organisatie die 'klopt' met de wensen en ambities van medewerkers, die aansluit bij de demografische omgeving, levert de organisatie een goed imago op. Die uitstraling levert resultaat op bij het aanboren van nieuwe klantgroepen en bij het vinden en binden van medewerkers.

Lastig of hanteerbaar

Verschillende werkgevers in de zorg die bezig zijn of gaan met diversiteitsbeleid, schakelen Elan in voor een training. Soms voor uitvoerenden, meestal voor teamleiders, werkbegeleiders en middenmanagement. De training is op maat, maar leidinggevend zijn de drie vragen: Hoe bevorder ik de instroom en behoud van allochtone medewerkers? Wat is nodig om diversiteit in mijn organisatie te bevorderen? Hoe gaat mijn organisatie om met cultuurverschillen?

Trainingen bevatten veel praktische elementen en vragen voor deelnemers een flinke slag in hun bewustwording. Om ruimte te kunnen maken voor andere culturen en opvattingen, moeten mensen misschien uit hun comfortzone komen. Wat is bespreekbaar in onze organisatie en wat is zo vanzelfsprekend dat het geen gespreksonderwerp is?

Hoe open is onze organisatiecultuur? Zijn er taboes en waarom eigenlijk? Kennis over mechanismen in communicatie helpen bij die bewustwording. Het gaat om principes die de waarneming van mensen kleuren: zien wat je wil zien en informatie inkleuren vanuit je eigen referentiekader. Vanuit het 'gewoonteperspectief' kan gedrag van klanten, personeel, of bewoners 'lastig' zijn en zelfs irritatie wekken, omdat 'ze niet meewerken', hoge eisen stellen, of verwachtingen hebben waarvan onmogelijk valt te voldoen binnen de taakstelling en regelgeving van de instelling.



Zowel voor leidinggevendenden als voor uitvoerenden, kan leren om vanuit een ander perspectief waar te nemen, erg behulpzaam zijn bij het ombuigen van 'lastige situaties' naar 'goed hanteerbare'. Elan zet bij deze trainingen bij voorkeur een cultureel gemengd trainersduo in. Dat geeft op verschillende manieren iets extra's aan de groepsdynamiek in een training. Een Turkse of Marokkaanse trainer kan deelnemers met een vergelijkbare culturele achtergrond aanspreken om bijvoorbeeld de hand in eigen boezem steken. Opmerkingen die van een van origine Nederlandse trainer niet geaccepteerd zouden worden. Anderzijds heeft hij of zij extra overtuigingskracht bij het overdragen van kennis, of normen en waarden uit een andere cultuur. Een van oorsprong Nederlandse trainer kan deze mechanismen van 'ons soort mensen' net andersom inzetten.

Samenwerking

In het project *Zorg voor werk* van Salus Gelia, waarbij Elan betrokken was, werkten verschillende partijen samen, waaronder werkgevers, het ROC en de gemeente. Uit een recent onderzoek uitgevoerd door FORUM¹ waarbij met migrantenvrouwen uit verschillende gemeenten (waaronder Arnhem) is gesproken, blijkt dat dit een bijzonder goed idee is. In een van de steden uit dit onderzoek is een project gestart voor een eenjarige opleiding tot gezinscoach, mét werkgarantie. Ook al zijn de financiën al helemaal geregeld, vrouwen met een uitke-

ring krijgen geen vrijstelling van de sollicitatieplicht, onder het motto: "Een opleiding volgen doe je maar in je eigen tijd". Op zo'n manier werkt de ene instantie het project van de ander tegen en dat kan toch niet de bedoeling zijn. Voldoende stageplaatsen en BBL-trajecten op niveau twee is een ander obstakel dat het traject van werven, opleiden en werken belemmert. Een nauwe afstemming verhoogt het rendement.

Vasthouden

In het hele proces van diversiteitsbeleid en de instroom van personeel met een andere culturele achtergrond, is het vasthouden van personeel misschien nog wel het lastigste punt. In hoeverre is de lerende organisatie inderdaad in staat om de nieuwe collega's aan zich te binden? Ook hierover tekent het onderzoek van FORUM ervaringen op van vrouwen die al in de zorg werkzaam zijn. En ja, pesterijen en discriminatie komen voor. In meerdere gesprekken komen incidenten naar voren, zoals een superieure houding van personeel tegenover stagiaires en vrijwilligsters, stemmingmakerij, incidenten die over de rug van een patiënt worden uitgevochten, leidinggevendenden die nalaten om uit te zoeken wat er nu echt speelt.

Voetnoot

¹ Gerrit van Ginkel, *Zorgelijke drempels: de noodzaak van innovatie in de zorgsector en kansen voor migrantenvrouwen*. Utrecht (FORUM Instituut voor multiculturele vraagstukken), april 2012.

Een vertrouwenspersoon, formeel of informeel, die voor de betrokken migrantenvrouw opkomt, blijkt van grote waarde bij het oplossen van incidenten.

Ervaringen

In de gemeente Arnhem zijn diverse projecten gericht op het werven en laten instromen van mensen die werkloos zijn en een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Het eerder genoemde *Zorg voor Werk* is er een van, maar bijvoorbeeld ook *Axi Reaxi*. Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG) heeft al enkele jaren ervaring, via verschillende projecten. "Als we één ding geleerd hebben de afgelopen jaren is het wel het belang van begeleiding", vertelt Marian Lusink, die vanuit STMG-Hulp bij het Huishouden nauw betrokken is. "Als je mensen 'gewoon' laat instromen, gaan ze zwemmen en houden ze het niet vol binnen de organisatie." In het *Axi Reaxi*-project is er



werk bij de klant. Waar vrouwen tegenaan lopen kunnen ze vooral ook kwijt in de contacturen met het ROC en ze leren veel van de begeleiding door A&S. "Bij eerdere instroom-

leidinggevende minder ongeduldig te zijn." De ervaringen tot nu toe bij DrieGasthuizenGroep zijn wisselend. "Helaas begint het een beetje te lijken op een afvalrace", vertelt Ada Stronks. "Van de twaalf deelnemers (elf vrouwen en een man) die bij ons begonnen, is de helft een voor een afgehaakt." De redenen zijn voor ieder anders. Een tweetal moest afhaken wegens gezondheidsklachten, voor twee anderen waren het privéomstandigheden die roet in het eten gooiden; hier speelde cultuurverschil en een gebrek aan draagvlak thuis een rol. Voor een deelnemster was het wegens leerproblemen (waaronder dyslexie en discalculatie) een enorme opgave om niveau 1 te halen. En met een van de kandidaten wilde de organisatie zelf niet verder, omdat haar beroepshouding onvoldoende was: op de werkplek, op de opleiding en met praktijkopdrachten.

De zorg vraagt een behoorlijke taalvaardigheid; vooral begrijpend lezen en rapporteren is voor de meeste deelnemers een grote hobbel.

De voorwaarden zijn prima, vindt de instelling: de deelnemers kregen een introductie van twee weken, konden ruim twee maanden op verschillende afdelingen proefdraaien om een beter beeld te krijgen en daarna

"Als we één ding geleerd hebben de afgelopen jaren is het wel het belang van begeleiding"

een nauwe samenwerking tussen de werkgever en de gemeente, het ROC en A&S Groep, die de vrouwen begeleidt. Het ROC Rijn IJssel geeft wekelijks twee ochtenden theorie en een middag praktijk. Daarnaast werken de vrouwen twaalf uur als huishoudelijke hulp in de thuiszorg. Het eerste jaar krijgen zij begeleiding en na een jaar stromen zij in op basis van een regulier contract. STMG begeleidt op de werkvloer.

Huishoudelijke hulp in de thuiszorg is nogal individueel werk, maar de teambegeleider komt in dat jaar zo'n zes keer langs op het

projecten waren er meer misverstanden en meer uitval."

Van de negen vrouwen die aan het traject begonnen bij STMG is er een uitgevallen in het voortraject en een nadat ze met leren werken was begonnen. De reden?

"Miscommunicatie" zegt Lusink "en afspraken niet nakomen, daar houdt het voor ons bij op." Het binden van medewerkers vindt zij niet het lastigste punt: "Het helpt als de voorlichting goed is en je een realistisch beeld schetst van het werk. En vergeet niet dat wij ook zelf leren, bijvoorbeeld om als

Diversiteit op de werkvloer

werden ze de eerste periode als boventalig aangesteld, zodat de druk niet hoog is. De teleurstelling zit er voor Ada Stronks vooral in, dat zij heel optimistisch aan het project *Zorg voor werk* is begonnen. Gaandeweg is dat enthousiasme minder geworden: "Het vraagt veel tijd en energie, en dan valt het rendement dat er tegenover staat tegen. Ook de begeleiding kost veel tijd, maar als de aansluiting onvoldoende is, dan is de begeleiding nooit genoeg."

DrieGasthuizenGroep heeft nog een aantal werknemers in de fase van opleiding, maar zal voorlopig niet op dezelfde manier aan een nieuw traject beginnen. Gerda van Orsouw vult aan: "Het is een goede leerervaring, maar als we zoiets doen kan het beter mondjesmaat, zodat het minder kosten en tijd voor begeleiding met zich meebrengt. We willen als organisatie graag een bijdrage leveren om deze doelgroep kansrijker te maken. Wat echt een rol speelt is de thuis-situatie: wanneer deze niet stabiel is, is het voor moeders met opgroeiende kinderen heel moeilijk om de balans te vinden tussen werken, leren en zorgen."

Zelfvertrouwen en reflectie

Sirin Daymaz richtte een aantal jaren geleden Yasam op om met Turkse medewerkers thuiszorg te bieden aan Turkse cliënten.

Inmiddels doet zij onder de nieuwe naam A&S Groep veel meer dan alleen zorg verlenen, waaronder de begeleiding van kandidaten in toeleidingsprojecten als *Axi Reaxi*. A&S Groep is de afgelopen jaren op alle fronten gegroeid in personeel, klanten en activiteiten "Ons team omvat nu acht nationaliteiten, van Afghaans tot Nederlands en onze klantenkring is net zo multicultureel", aldus Sirin Daymaz. Drieënhalve jaar geleden begon ze met het opleiden van kandidaten op niveau helpende 1 en daarna niveau 2, om personeel te werven. Eerst voor de eigen organisatie, daarna ook voor andere zorginstellingen die het moeilijk vonden om aan personeel te komen. Voor het eerste project kostte de werving moeite, maar toen dat een succes werd (negentig procent haalde het diploma en kreeg werk) ging het makkelijk, want dan gaat het zich rondspreken. Voor instroomprojecten maakt A&S Groep afspraken met gemeenten; A&S geeft informatie en voorlichting (door eigen personeel) en zorgt voor begeleiding tijdens het project. "Het is geen gemakkelijke doelgroep", erkent Daymaz. "Het zijn meestal vrouwen die jarenlang huisvrouw waren en geen ervaring hebben met betaald werk." Ze moeten de werkvaardigheden leren, hun Nederlandse taalvaardigheid verbeteren, leren om kinderopvang en dergelijke te organiseren en wen-

nen aan het combineren van leren, werken en gezin. "Het is voor deze vrouwen moeilijk om in een 'witte' organisatie te werken. In de begeleiding werken we ook hard aan het ontwikkelen van zelfvertrouwen, reflectie en assertiviteit: tijd nemen voor je ontwikkeling, kritisch zijn op je eigen houding en leren om, als dat nodig is, lastige punten aan te kaarten in plaats van weg te lopen. Soms kan iets op een andere manier, soms moet je je er bij neerleggen dat er nu eenmaal regels zijn"

Voor de deelnemers is het niet gemakkelijk en voor organisaties net zo min, het kost wederzijds veel tijd en energie om te leren omgaan met 'anders zijn'. Daymaz probeert instellingen te overtuigen om daar toch in te investeren. "Ik zie dat organisaties hun best doen en voor een grote instelling is dat moeilijker dan voor mij, die klein begonnen is, maar dan moet je toch maar érgens beginnen. En ook gewoon durven." ●

Elans diensten en producten diversiteit op een rij

● Workshop diversiteitsbeleid

Voor: directie- en bestuursleden

Doel: Kennis en inzicht geven over de aspecten van diversiteitsbeleid en bevorderen van het draagvlak om het beleid te implementeren in de organisatie.

● In company-training intercultureel managen

Voor: leidinggevenden, coördinatoren, P&O / HRM-adviseurs.

Doel: Het vergroten van kennis, het aanreiken van nieuwe inzichten en het bieden van ondersteuning bij culturele vraagstukken die een diverser personeelsbestand met zich meebrengen. Tevens krijgen de deelnemers meer inzicht in hun eigen handelen en vergroten hun interculturele vaardigheden.

● Voorlichting aan nieuwe cliënten

Voor: Aanstaaende nieuwe cliënten met een migratie-achtergrond, in samenwerking met leidinggevenden.

Doel: bereiken van de doelgroep.

● Training interculturele communicatie

Voor: beleidsmedewerkers, consultants, adviseurs.

Doel: Deelnemers worden zich bewust van hun eigen normen en waarden, leren andere manieren van omgangsvormen en communicatie en passen deze toe in de praktijk.

● Interculturele effectiviteitstraining

Voor: Uitvoerende medewerkers, vrijwilligers, stagiairs.

Doel: Deelnemers krijgen inzicht in hun interculturele competenties en effectief handelen in de omgang met mensen met een andere culturele achtergrond.

● Leer-werktraject instroom van nieuwe kleurrijke medewerkers

Voor: potentiële kleurrijke medewerkers.

Doel: instroom van (meer) cultureel divers personeel en talent binnen de organisatie / opleiding.

● Advies en ondersteuning (coaching) van de organisatie / medewerker

Voor: Medewerkers, leidinggevenden, P&O / HRM-adviseurs, vrijwilligers.

Doel: organisatie en medewerkers passen zich aan de nieuwe cultureel diversere organisatie aan.

Coaching van leidinggevenden. Aanboren van nieuwe markten.